

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 40 - 52
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية

أعمر عزاوي
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة

مقدمة:

يعتبر المورد البشري أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك الميزة التنافسية ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وبذلك تظهر أهمية إدارة الجودة كأداة لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية والتي تشمل مختلف الإجراءات والعمليات الإدارية التي تهدف إلى تنمية،قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم بواس ة جملة من العناصر المتمثلة في التدريب والاتصال والتحفيز التي تؤدي بذلك إلي التأكيد الدوري عن التحسين المستمر لقدراتها وكفاءاتها. وبالنظر إلي هذا الدور أضحى إلزاما على المؤسسة الاهتمام به وتحضيره تحضيرا جيدا لمرحلة التغير بغية تحقيق أهدافها.

كلمات المفتاحية: المورد البشري، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التميز، إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية.

أولا: ماهية إدارة الجودة الشاملة: لقد احتلت إدارة الجودة الشاملة وت بيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي، إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية وقد وصفها أحد الراغبين في ت بيقها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب.

I) مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة:

قبل الت رق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة نبدأ أولا بالحديث عن الجودة.

1- مفهوم الجودة: هناك مفاهيم مختلفة للجودة ولكل مفهوم مؤيديه، و للجودة كذلك مدارس متعددة ولكل مدرسة منهجها الخاص، مما أدى إلى تنوع المفاهيم واختلافها، ورواد الجودة مثل: ديمنج، جوران، جارفين، روش "Ruch" ترجع إليهم أكثر من نصف المساهمات نحو قيادة الت ور لإدارة الجودة، وكانت مفاهيم الجودة عندهم تعني التركيز على العميل، التصميم الإستراتيجي للجودة، القيادة، جودة التصميم، جودة الأداء، إشتراك الأفراد ومشاركتهم، التحسين المستمر، تخفيض الاختلافات والعيوب الصفرية حيث سيؤدي ذلك إلى تحقيق رضاء العميل والمنافسة والربحية بالنسبة للمؤسسة ومن بين التعاريف:

جوران (Juran)[1]: يعرف الجودة بأنها الملائمة للإستخدام، فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم إحتوائها على العيوب

أو النواقص، ولذا فإن Juran يرى أن التخ يط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما يلي[2]:

- تحديد من هم المستهلكين.
- تحديد إحتياجاتهم.
- ت وير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
- ت وير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير الم لوبة[3].
- نقل نتائج الخ ط الموضوعية إلى القوى التشغيلية.

ديمنج (Deming): ينظر للجودة على أنها قدرة المنتج على إرضاء جميع الأذواق وطبيعة الأسواق، ويتم تقييم المنتج وفقا لمقاييس الجودة الدولية[4].

وكذلك يرى Ruch: أن الجودة هي صفة المنتج مثل: حجمه، شكله أو تكوينه وتحديدا هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق وإلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة والمهمة التي صمم من أجلها[5].

*جارفين Garving: يرى أن الجودة تعتمد في تعريفها على أساس المستخدم لها، فرجال التسويق يرون أن الجودة ترقد في عين المشاهد وتعني الأداء الأفضل[6]، وركز جارفين على ثماني أبعاد للجودة تكمن في كفاءة المنتج، وهيئته، ومدى الاعتماد عليه، وم ابقته للمواصفات ومدى تحمله (متانته)، والمنفعة منه، جمال مظهره ومدى إدراكه للجودة الفعلية وهذه الأبعاد يجب أن تكون مثل القواعد لت وير الجودة حيث ستساهم هذه الأبعاد في تمييز المنتجات عن المنافسين وأكد على أن الإطار العام لمنتج المؤسسة يجب أن يكون مميز لدى العميل وبذلك ترتبط الجودة بالربحية تؤثر على الأسواق وحجم المبيعات وجوانب التكلفة[7].

– ويمكن إع اء تعريف شامل للجودة على أنها إستراتيجية عمل طويلة المدى تعمل على زيادة معدلات جودة الإنتاج والعمليات والأنش ة، بصورة ترضي توقعات العملاء الداخليين والخارجيين، الظاهرة والضمنية علاوة على استخدام موهبة وبراعة العاملين الشخصية بفاعلية ولفائدة المؤسسة المالية والتنافسية.

مراحل ت ورها: ظهور الجودة الشاملة لم يكن وليد اليوم أو اللحظة بل هو ت ور طبيعي للفكر الإداري من عهد فايول حتى الآن ولقد مرت الجودة بأربعة مراحل وهي:

مرحلة الفحص، مراقبة الجودة، ضمان الجودة (تأكيد الجودة) مرحلة تسيير الجودة.

وقد تم تقسيم هاته المراحل الأربعة إلى مرحلتين لإدارة الجودة: فالأولى سميت بالمدخل التقليدي لإدارة الجودة وتتضمن فحص ومراقبة الجودة وتأكيد الجودة، والثانية ون لق عليها مدخل إدارة الجودة الشاملة أي تسيير الجودة.

2– مفهوم إدارة الجودة الشاملة: لقد تعددت مفاهيمها وروادها ونذكر منها ما يلي:

- الجودة الشاملة هي فلسفة إجمالية تهدف إلى مقابلة إحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين وذلك بخلق ثقافة تنظيمية في كل شخص وكل مرحلة إنتاجية وكل مستوى إداري مع سيادة إستراتيجية الإلتزام بالجودة بوضوح[8].
- الجودة الشاملة نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل ويستوجب تـ بيق هذا النظام مشاركة جميع المديرين والموظفين، و يعتمد على الأساليب الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر[9].
- الجودة الشاملة هي كل العمليات الإدارية التي تستخدم لتحسين كل الأنشـ ـة والوظائف بصفة مستمرة وبهذه التحسينات يتم زيادة رضاء العملاء الداخليين والخارجيين[10].
- الجودة الشاملة هي التـ ـوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتـ ـلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتـ ـبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على إحتياجات المستفيد وإنتهاءا بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له[11].

ومما سبق يلاحظ على أن الجودة قد ركزت على مـ ـابقة المواصفات، الملائمة للإستخدام وتحقيق رضاء العملاء. ومن بين الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة نجد ثلاثة أسماء وقفت بقوة وأسهمت بغزارة في هذا المجال بالمقارنة بغيرهم[12]: إدوارد ديمنج، جوزيف جوران، فليب كروسي

3– أهمية إدارة الجودة الشاملة: يمكن إبرازها في[13]:

- إن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- إن نظام الجودة الشاملة يمكن للإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الإحتياجات.
- تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل.
- توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المؤسسة ككل.
- زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتوجاتها وأهدافها.
- إن تـ ـبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل:**ISO 9000**.
- تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين.
- في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها مؤسسات الأعمال، يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
- المساهمة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة.
- التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج أو خدمة ذات جودة عالية.

- **تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والإعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالإنتماء في بيئة العمل.**
- **إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المؤسسة.**

– عناصر إدارة الجودة الشاملة:

نتحدث عن العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ويمكن الت رق إليها فيما يلي[14]:

- **التزام الإدارة العليا.**
- **التوجه بالعميل**
- **تصميم المنتجات يؤدي للجودة**
- **تصميم عمليات الإنتاج تؤدي للجودة**
- **السي رة على عمليات الإنتاج لبلوغ الجودة**
- **ت وير مشاركة الموردين**
- **خدمة العميل والتوزيع والتركيب**
- **بناء فرق عمل ممكنة**
- **الأداء وفقا للمقاييس الدولية**
- **التعاون من أجل التحسين المستمر.**
- **خلق قواعد بنائية معتمدة على الفرق الصغيرة وليس الوظائف الكبيرة.**
- **الجودة ليس لها نهاية وت بيقها على كل المستويات أمر لا بد منه.**
- **خلق ملكية واسعة الإنتشار مع لامركزية إدارية.**

5– مبادئ إدارة الجودة الشاملة: إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تهدف إلى إرضاء العميل، فإذا سألت أحد في أي مؤسسة عن من هو أهم شخص عنده فأجاب رئيسي أو مديري فهو يعتبر المؤسسة سلسلة تنظيمية مسي رة، أما إذا أجاب عميلي فهذا يدل على توافر مبادئ الجودة على الأقل، وقد أكدت الدراسات على قوة العمل والتحسين المستمر وأوصت بضرورة التنسيق الأفقي المستند على تدفق الأعمال من جهة والترابط مع الموردين والعملاء من جهة أخرى.

وتتمثل المبادئ الأساسية أو المبادئ الست لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي[15]:

- **التركيز على المستهلك**
- **التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج**
- **الوقاية من الأخ اء قبل وقوعها**
- **شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة**

- **اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق**
- **التغذية العكسية**

6– مرتكزات إدارة الجودة الشاملة: تعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات الإنسانية العاملة، إذ أن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكن إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقا في مختلف المؤسسات إذ أنه يشير إلى البناءات الفكرية والفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق وقد تباينت أراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لأخر، إلا أنها من حيث المنطلق الفكري لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية التطبيق ويمكن الإشارة إليها كما يلي[16]:

- **التركيز على العميل.**
- **التركيز على إدارة القوى البشرية.**
- **المشاركة والتحفيز.**
- **نظام المعلومات والتغذية العكسية.**
- **العلاقة بالموردين.**
- **توكيد الجودة.**
- **التحسين المستمر.**
- **إلتزام الإدارة العليا.**
- **القرارات المبنية على الحقائق.**
- **الوقاية من الأخطاء.**
- **إدارة الجودة الشاملة إستراتجيا.**
- **المناخ التنظيمي.**
- **الإدارة العملياتية.**
- **تصميم المنتج.**

II) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: تتطلب عملية وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي عدد من الخطوات والمراحل التي ستسهم في تهيئة الثقافة التنظيمية لتتقبل فلسفة الجودة الشاملة، وقد حدد Joan March أربع مراحل أساسية لتطبيق الجودة الشاملة وأطلق عليهم دورة التحسين Improvement cycle وتتكون من: التحديد، التحليل المنع والتصحيح، بحيث لا يتم البدء في مرحلة إلا بعد الإنتهاء من المرحلة التي تسبقها وبنجاح تام ويمكن حصر هذه المراحل الأربع وخطواتها الفرعية من خلال الجدول رقم:(01)

الجدول رقم (01): المراحل الأربع وخ واتها الفرعية لإدارة الجودة الشاملة

المراحل	الخ وات الفرعية
المرحلة الأولى: التحديد Define	– تحديد الأهداف – تحديد الموارد الم لوبة – تحديد الأدوار والمسؤوليات – تحديد خ ة موجزة – تحديد العملية
المرحلة الثانية: التحليل Analyses	– القياس الكمي – تحليل الأسباب الرئيسية – التحقق من الأسباب الرئيسية
المرحلة الثالثة: التصحيح Correct	– إقتراح الخ وات التصحيحية الممكنة – اختر التصحيح – خ ط التصحيح – طبق التصحيح – أبلغ أو أنشر التصحيح
المرحلة الرابعة: المنع Prévent	– اقترح الخ وات الوقائية الممكنة – اختر الوقاية – خ ط الوقاية – تحقق من الوقاية – أبلغ أو أنشر الوقاية – الوقاية بالإجراءات

المصدر: جون مارش، إدارة الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة، الجزء الثالث 1996 ص ص: 24 30.

ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعريف الإدارة: الإدارة عند FAYOL هي الوصول إلى الأهداف بالتعاون مع الموارد البشرية المتاحة، فهي عموما مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه استخدام الموارد المتاحة من اجل تحقيق أهداف معينة.

1) تعريف الموارد البشرية: الموارد البشرية هو مص لح يقصد به تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

من هذا التعريف توجد صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

- صفة القدرة على أداء الأعمال
- صفة الرغبة في أداء الأعمال

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار, وأهم وأثمن أصول المؤسسة, كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة , بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية , ونجاح المؤسسة يعود إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية, ومن أهم المميزات التي يجب أن تتصف بها الموارد البشرية لتساهم في نجاح المؤسسة ما يلي[17]:

- أن تكون نادرة, بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة ومميزة وغير متاحة للمنافسين , كالقدرة على الابتكار ,الإبداع ,قبول التحديات...
- أن تكون قادرة على خلق وتعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات وكذلك القدرات العالية على العمل.
- أن يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التدريب ,ولعل أفضل مثال الموارد اليابانية.

إن أسرع طريقة تمكن المؤسسة من الوصول إلى الفرص المستقبلية (المنتجات والأسواق المحتملة) هي الكفاءات المحورية, أو الكفاءات المتميزة أو القدرات, والتي تحقق للمؤسسة مركز القيادة والزيادة فيما تقدمه من سلع وخدمات.

ويمكن تعريف الكفاءات المحورية كمايلي: "تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة, الأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الـ ابع الخاص, التكنولوجيات فائقة المستوى, والروتينيات(التصرفات المنتظمة والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لـ اقات المنظمة على التنافس, ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال أعمال (نشاط) معين[18]."

كما يعرفها **Larregle** على أنها: "تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل مجموعة من الأنشـ ـة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة, فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتـ ـيرها وتراكمها. ويتم خلق هذه الكفاءات من خلال تنمية، تواصل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المؤسسة (رأس المال البشري). فالمؤسسة قد تحوز على الكفاءات بالاعتماد على معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف, وكذا تكوين الأفراد بشكل يتناسب مع المناصب التي يشغلوها بهدف تحقيق تميز وربحية أعلى, ويعد جذب هؤلاء الأفراد الأكفاء ذو المهارات العالية والمحافظة عليهم من بين الأنشـ ـة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

أما إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في تخـ ـيط القـ ـاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة.كما يمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم العلمية والعملية والفنية ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف

المؤسسة ويدخل في كل هذا توافر المزايا والحوافز المادية والثقافية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية والجماعية.

كما تعرف Marting.J إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات ,و علاقاتهم داخل التنظيم ,وكذلك الـ رق التي يستـ يع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم,وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم – تخـ يط القوى العاملة – التدريب والتنمية الإدارية – العلاقات الصناعية – مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية, ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين[19].

كما يرى Sherman.A وChruder.H أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم, والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة وتزويدهم بما يحتاجونه إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بـ ـريقة أكثر فاعلية[20].

نفهم أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مختصة بكل الأمور المرتبـ ـة بالعنصر البشري في المؤسسات, من البحث عن مصادر القوى البشرية واختبارها وتعيينها وتدريبها وتنميتها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل جهد داخل المؤسسات.كما يمكن القول أنها إعـ ـاء أهداف نسبية للأفراد لتحقيقها ثم مراقبتها وفق نظام منـ ـقي عادل.

ومن خلال هذه التعاريف تتضح لنا إدارة الموارد البشرية على أنها عبارة عن نشاط إداري يهتم بالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية من القوى العاملة وتحقيق التنسيق بين الأفراد والمهام التي أسندت إليهم, كما يهتم بتوجيه مراقبة الأفراد في أداء أعمالهم... ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي تـ ـبيق الإدارة بالنسبة لموارد البشرية, ومنه الإطار العام يشمل كل من التخـ ـيط, التنظيم, التوجيه, الرقابة.

2) الموارد البشرية والتميز: يسعى كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة إلى أن يكون متميزا في أدائه وسلوكه مع زملائه في المنظمة ,وكذلك مع شركاء المنظمة خاصة العملاء ,بصورة تؤكد اهتمامه بواجبات ومتـ ـلبات وظيفية ,ويحرص دائما على تـ ـوير هذا الأداء والسلوك وبالشكل الذي يضمن استمرار الاستفادة والرضا لدى جميع الأطراف المعنية بهذا السلوك والأداء سواء لدى المنظمة أو العملاء على السواء لكن ,ماذا يعني مفهوم التميز في الأداء؟

أ– تعريف التميز:يقصد بالتميز إقرار ذوي العلاقة بالموظف بتميزه في التفكير والأداء والسلوك وانعكاس ذلك عمليا على النتائج التي تحققها الوظيفة وعلى تحقيق أهداف وخـ ـط المنظمة وكثيرا ما يرتبط مفهوم التميز بمفاهيم أخرى نذكر بعضها:

- الإنجاز: تحقيق خـ ـة العمل والتحصيل على مستوى المنظمة
- ترشيد التكاليف: هي المقترحات والجهود العملية التي يتحقق منها توفير المصروفات وترشيد الإنفاق مع الاحتياط بمستوى الجودة التي تحقق رضا العميل

• الكفاءة أو الإنتاجية: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج (المخرجات)

• الفعالية: هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي المنظم بما يحتويه من أنشـ ـة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية معينة.

ب- متـ لبات التميز: هناك مجموعة من الشروط والمواصفات ينبغي توفرها لتحقيق التميز منها[21]:

- التميز في السلوك والعلاقات مع الآخرين خاصة العملاء؛
- إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام بصورة متميزة وتحقيق مراكز متقدمة؛
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات والجهود المستمرة للتحسن؛
- المقترحات الفعالة لترشيد التكاليف وحسن التصرف في المواقف الحرجة؛
- التعامل الفعال المشكلات والأزمات؛
- العرض المنظم للأفكار والحلول المتميزة في مجالات العمل؛
- امتلاك قدر عال من الدافع الذاتي الإنجاز.

وكثيرا ما تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إنشاء واقتراح عدة حوافز منها التميز الذي يدفع للعمال المتميزين في أدائهم وسلوكهم فهذا النوع من الحوافز يجب أن يكون على أسس موضوعية واضحة لكي يوفر فرص المنافسة الفعالة بين العاملين لدفعهم إلى تحقيق التميز في السلوك والأداء والعلاقات.

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية مفهومها وأهميتها:

باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية مفهومين مختلفين ولكنهما متكاملين ولأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية حديث نتيجة هده الدراسة ويختلف عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1- تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد ,وعليه فإن الجوانب المرتبـ ـة باتجاهات الـ ـموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام؛ كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس والأهم في إنجاح الإدارة , وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة. وبالتالي فإنه على مديري ومسيري المنظمة الاعتماد على مايلي[22]:

• التغيير والتـ ـوير لثقافة المنظمة, قيمها وقيم الأفراد العاملين بها, إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى التغيير؛

- تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة ؛

- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام
- إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلي منطق منع الخطأ
- العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد علي الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض علي الإنسان ولكنها تنبع منه
- المسؤولية لكل عضو في الفرق
- تحفيز العمال
- التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات

2– مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية[23]: نرى أنه بعد تجاوز المرحلة الأولى لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية وفق المفهوم السابق للعلاقة من خلال دور أحد أهم موارد المؤسسة ألا وهو الموارد البشري في تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المؤسسة في البقاء، الاستمرارية والنمو.

لكن المفهوم الجديد لطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية يختلف عن السابق من خلال المصطلح الجديد إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية والذي تعني به مختلف الإجراءات والعمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه تنسيق ورقابة لمختلف الأنشطة التي تهدف إلي تنمية قدرات العملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم العلمية والعلمية والفنية ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة، ابتداءا من أول خطوة وهي توصيف المنصب إلي غاية أخر خطوة نهاية علاقة العامل بالمؤسسة من خلال استخدام مختلف الأدوات والأساليب النوعية والكمية للجودة.

3– أهمية إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية: تمكن أهمية إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في النتائج المتحصل عليها من خلال التطبيق العملي لمفهوم هدا المصطلح الجديد من خلال الاستخدام الأمثل لأهم مورد من موارد المؤسسة والذي يتميز بخصوصية عالية عن باقي الموارد والمصدر الوحيد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وغير قابلة للتقليد وفق مناهج وأدوات إدارة الجودة مند البداية إلى النهاية لعلاقة العامل بالمؤسسة وبالاهتمام بأهم عناصر العلاقة حتى أدق التفاصيل.

4– أهداف إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية: نذكر منها مايلي[24]:

- توفير مختلف الظروف لتحقيق بيئة عمل ملائمة؛
- تحقيق الاستخدام الأمثل للمورد البشري على أساس اعتباره استثمار يجب تعظيمه من خلال تنميته وليس تكلفة يجب تدنيتها من خلال سلب حقوقهم؛
- تفجير القدرات والطاقات الكامنة في الفرد واستغلالها لرفع تنافسية المؤسسة؛
- تحديد المكافآت ذات القيمة بالنسبة لكل مورد بشري؛
- التيقن من ملائمة وتناسب المكافأة وربطها بالأداء المقدم؛
- توفير ظروف عمل مناسبة ومشجعة للإبداع والتطوير؛

- المشاركة في العمل والوظيفة والمكاسب المحققة من العمل المقدم؛
- تـ وير نظم الاتصال والحرص على أن تكون جداول العمل مرنة؛
- ربط نظام الأجور والحوافز بنظام الجودة ليكون معبرا عن المستوى الحقيقي لأداء كل عامل؛
- تخـ يط عملية التدريب لتكون أكثر فعالية وقدرة على تلبية الاحتياجات المعلنة؛
- التدريب على تقنيات حل المشاكل من أجل مساهمة أكبر للعامل في تدعيم نظام الجودة؛
- التدريب على إدارة الوقت لتخفيض التكاليف الخفية؛
- ضرورة الاهتمام بعملية تقييم الأداء؛
- تدريب جميع إطارات إدارة الموارد البشرية لتحسيس هذه الإدارة بأهمية دورها في تعبئة الموارد البشرية , والتحكم في الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية؛
- توفير الأمن الوظيفي للعمال خاصة الكفاءات المحورية بالمؤسسة؛
- تعزيز القنوات الاتصالية بين الإدارة العليا والعمال لتقوية الثقة المتبادلة؛
- تفعيل نظام الحوافز الإيجابية بتقديم التشجيع والتقدير للعمال الأكفاء, والحوافز السلبية للقضاء على جميع التصرفات والسلوكات غير المسؤولة؛
- التأكيد على حرص الإدارة العليا بتحسين العلاقة الموجودة بين العامل ورئيسه المباشر لتحقيق الأهداف الجزئية على كل وحدة تنظيمية بالمؤسسة.

خاتمة:

نجاح تـ بيق نظام الجودة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة, والتي من أهمها الموارد البشرية, لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع والتـ وير واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير. وبالنظر لأهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه المورد البشري في تـ بيقه لنظام الجودة الشاملة , فإنه أضحى لزاما على المؤسسة الاهتمام به وتحضيره تحضيرا جيدا لمرحلة التغيير , من أجل التوافق مع نظام الجودة , وذلك من خلال إعادة النظر في جملة من العناصر المتعلقة به كالتدريب والاتصال والتحفيز.

وفي ظل التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية, والتي تتجلى من خلال واقع اقتصاد السوق الجديد واتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي, وكذا تحضير الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة في المستقبل القريب, فإن المؤسسات الجزائرية ملزمة بتقبل هذا الوضع الجديد والمسارعة لتحقيق التكيف الإيجابي معه. ويمكن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية رفع مستوى أداءها من خلال عدة مداخل منها تعزيز إمكانيات المادية والمالية ورفع مستواها التكنولوجي. ونظرا لعدم سهولة التحكم في هذه المداخل. فإنه يمكن للمؤسسة العمل على رفع مستوى مواردها البشرية في ظل الإمكانيات المتاحة بغرض تحقيق وضعية تنافسية مقبولة.

ويمكن لمفهوم المصـ لح الجديد الخاص بـ: إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية بتحقيق

مختلف المزايا لاستخدام المورد البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية غير القابلة للتقليد وغير المحدودة القدرات والنتائج, والتي تحقق للمؤسسة التميز وتهتم بإنشاء قيمة مدركة من طرف الزبائن تعتمد بشكل أساسي على وجود موارد بشرية داخل المؤسسة لها خصائصها منها:

- **المرونة في التفكير والقدرة على خلق البدائل والاحتمالات.**
- **الاستعداد القوي للمخاطرة والمبادرة وقوة المثابرة والتحمل.**
- **التحرر من القيود التي تمنع من المعرفة والتحديد وحب التميز.**
- **مستوى مرتفع من الذكاء المهني والاجتماعي.**

الهوامش:

[1]– **Cardy , R. and Dobbins , G.H. " Human Resources Management in a Total Quality Environment: Shifting from a Traditional to a TQHRM Approach. " Journal of Quality Management 1 , no 1 (1996).**

[2]– **خضير كاظم ود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع وال باعة، ال بعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص: 94**

[3]– **فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العملي لت بيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1996، ص: 09 .**

[4]– **فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 10 .**

[5]– **Garvin David A,Competing on the Eight Dimensions of Quality , Marvard Business Review, Nov/Dec 1987,pp: 85 97.**

[6]– **B,Mustafa pulat, «total Quality Management: AFramework for Application in Manufacturing, the TQM Magazine ,vol. 6 ,NO.1,1994,.pp: 44 49.**

[7]– **Garvin David A,Competing on the Eight Dimensions of Quality , Marvard Business Review, Nov/Dec 1987,pp: 85 97.**

[8]– **B,Mustafa pulat, «total Quality Management: AFramework for Application in Manufacturing, the TQM Magazine ,vol. 6 ,NO.1,1994,.pp: 44 49.**

[9]– **عبد الإله ساعاتي، مبادئ إدارة المستشفيات، دار الفكر العربي، القاهرة، ال بعة الأولى، 1998، ص100.**

[10]– **porter Michael , the competitive advantage of nations , the free press , 1990,p: 195.**

[11]– **موسى اللوزي، الت وير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، عمان، ال بعة الأولى، 1999، ص: 234 .**

[12]– **عبد الستار محمّد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص ص: 522– 527 .**

[13]– توفيق محمّد عبد المحسن، تخ يط ومراقبة جودة المنتجات (مدخل لإدارة الجودة الشاملة)، ال بعة الأولى، **96/95**، ص: **120**

[14]– خضير كاظم ود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص: **83 84 .**

[15] **Wayne H-Brunet ,Achievring total Quality, Integrating Business Stategy and customer needs,**

[16]– خضير كاظم ود، مرجع سبق ذكره، ص ص: **99 – 100– 103 .**

[17]– العيهار فلة, دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة , مذكرة ماجستير, جامعة الجزائر , الخروبة , **2005**، ص **138.**

[18]– نفس المرجع السابق ص **143**.

[19]– صلاح الدين عبد الباقي , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية الإسكندرية **2004**، ص **16 .**

[20]– نفس المرجع السابق ص**18**. سمير محمَّد عبد العزيز , جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو **9000** ,**10011**, دار غريب لل باعة والنشر والتوزيع **1995 .**

[21]– حشمت جبر وياسر فاروق, المدير المحترف وحلقات التمييز, م بعة النيل, القاهرة, **1996**، ص **94**.

[22]– أنظر: – سمير محمَّد عبد العزيز, جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو **9000**, **10011**, دار غريب لل باعة والنشر والتوزيع **1995**، ص **144**.

– علي السلمي, استراتيجيات إدارة الموارد البشرية, دار غريب للنشر والتوزيع, القاهرة, **2002**، ص ص **28–29**.

[23]– خالد بن سعد عبد العزيز, إدارة الجودة الشاملة ت بيقات على الق اع الصحي, الرياض, **1998.**

[24]– أنظر: – خضير كاضم ود, إدارة الجودة الشاملة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, الأردن **2000**

– صلاح عبد الباقي, قضايا إدارية معاصرة, الدار الجامعية, الإسكندرية, **1999**.

– حشمت جبر وياسر فاروق, المدير المحترف وحلقات التمييز, م بعة النيل, القاهرة, **1996**